

A photograph of four business men in a meeting. Two are seated at a table with papers, while two others stand near a whiteboard displaying a line graph. The scene is dimly lit, with a window on the left. The text is overlaid in red on the image.

Учебная дисциплина «Экономика»

# Тема 15 Менеджмент и маркетинг

Лекция – 2 часа

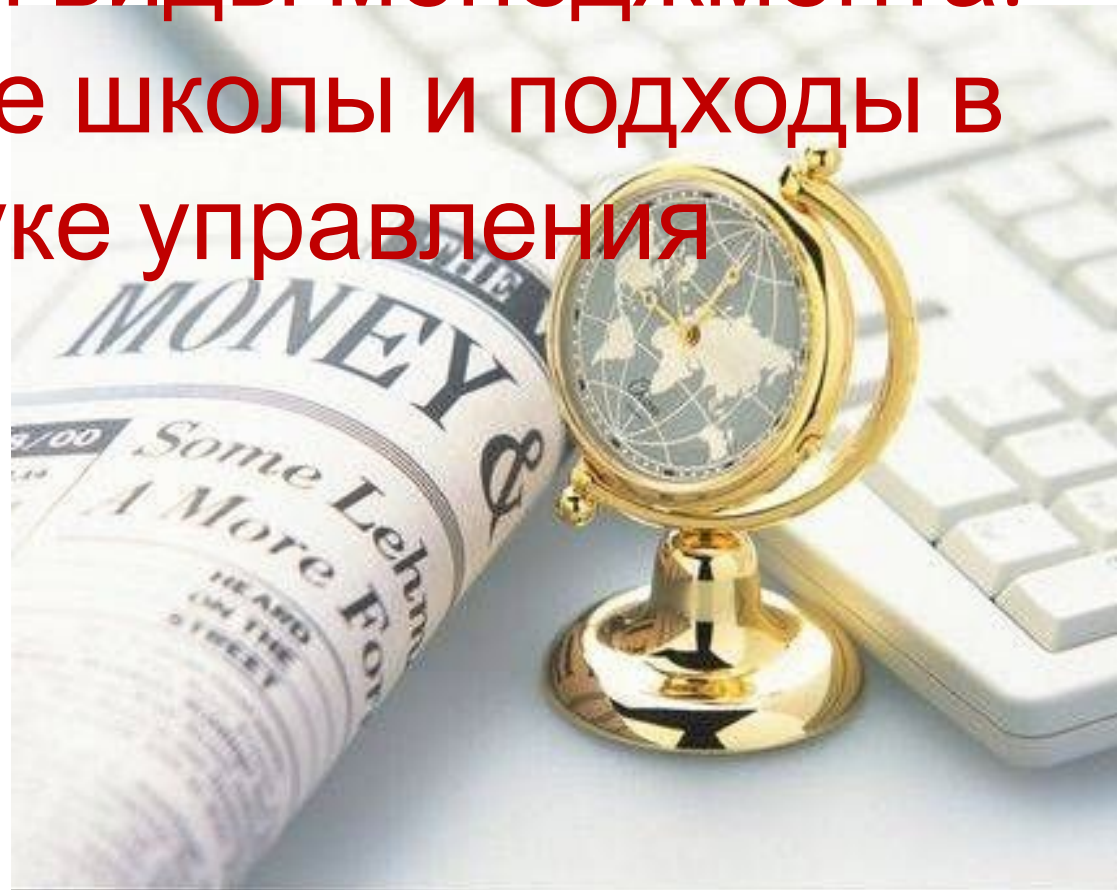


# Вопросы

- 1) Понятие и виды менеджмента.  
Основные школы и подходы в науке управления.
- 2) Функции менеджмента.
- 3) Организационные структуры управления фирмой.
- 4) Сущность маркетинга. Процесс управления маркетингом.

# Вопрос 1

Понятие и виды менеджмента.  
Основные школы и подходы в  
науке управления



Термин «менеджмент» применяется к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

В дальнейшем термин «управление» будет применяться в том же значении, что и «менеджмент»



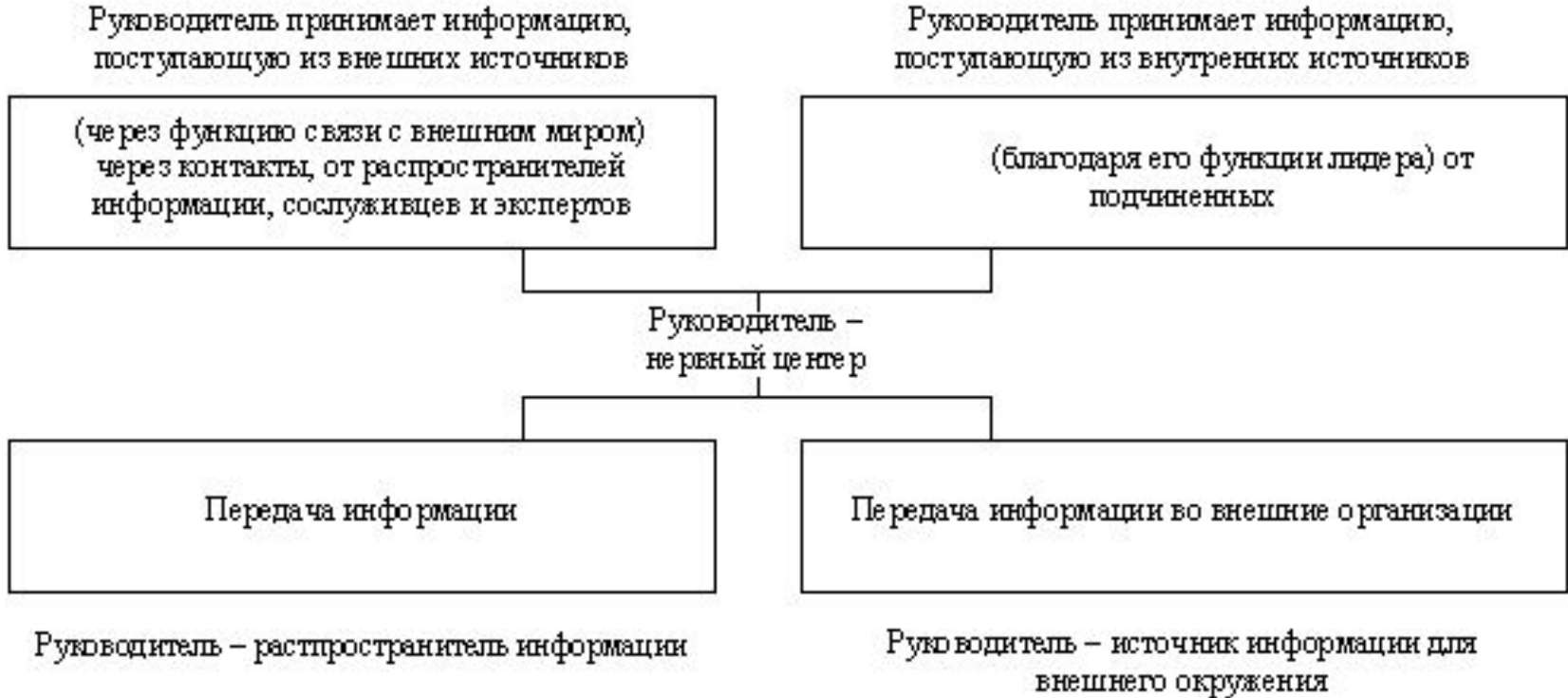
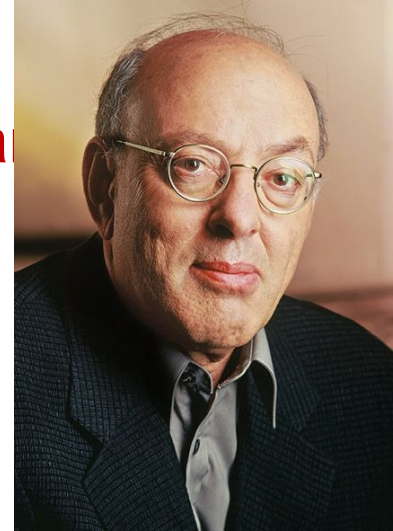
**УПРАВЛЕНИЕ** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Управление** — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную производственную группу.

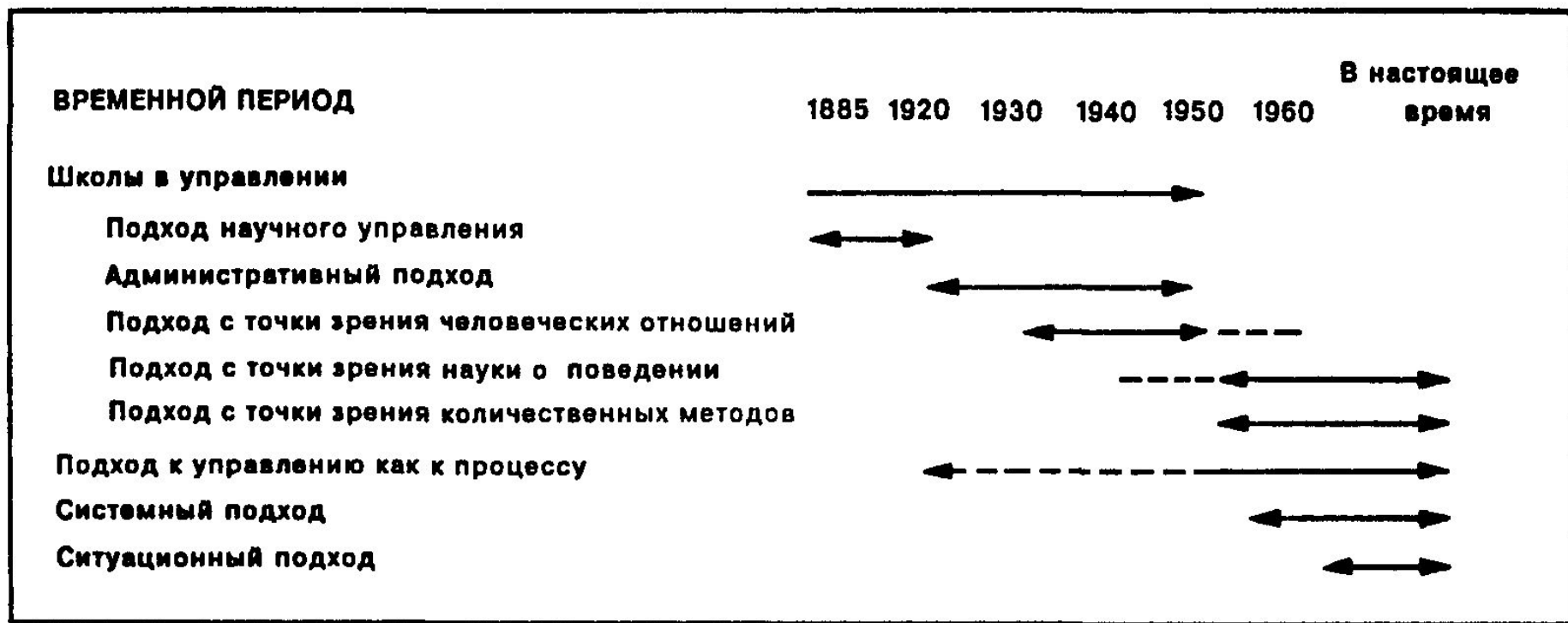
(П. Друкер)



# Руководитель как система обработки информации (по Г.Минцберг)



# Эволюция управления как науки



# Научное управление (1885-1920 гг.)

Научное управление связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта.

**Идея:** используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

**Исходный элемент** - анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.



**Первый взрыв интереса** к управлению был отмечен в 1911 г.

**Фредерик Уинслоу Тейлор** опубликовал свою книгу «Принципы научного управления».

**Это положило** начало признанию управления наукой и самостоятельной областью исследования



**Согласно Тейлору**, любой квалифицированный и неквалифицированный труд мог быть проанализирован, систематизирован и передан в процессе обучения любому человеку.

**Власть** на предприятиях не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности.

**Управлять** должны специально подготовленные люди - менеджеры.

# Результаты внедрения методов научного управления Тэйлора

	При старой системе	При новой системе урочной работы
Число рабочих было понижено с количества .....	от 400 до 600 чел.	до приблиз. 140 чел.
Среднее число тонн выработки на человека в день составляло .....	16	59
Средний заработок одного рабочего в день составлял .....	1,15 дол.	1,88 дол.
Средняя себестоимость переработки одной тонны, равной 2240 фунтам, составляла .....	0,072	0,033

«Тейлор был американским инженером и ярким, неуравновешенным человеком. К моменту своей смерти в 1915 году он завоевал репутацию главного „врага рабочих“, после того как в 1911-м его пригласили отстаивать свою систему управления перед комитетом Палаты представителей США. Будучи одним из самых критикуемых организационных теоретиков, он оказался также и одним из самых влиятельных. Его принципы научного менеджмента стали краеугольным камнем организации труда в первой половине XX века, а во многих ситуациях преобладают по сей день». // Морган, Гэрет **Образы организации**. М., 2008. — С.42.



**Фрэнк и Лиллиан Гилбреты**

Гилбреты записывали и анализировали рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование.

Для записи движений они использовали кинокамеру.

Для анализа фильма Гилбреты изобрели прибор – **микрохронометр** – часы, которые могли фиксировать интервалы до **1/2000** секунды..



Фрэнк и Лиллиан Гилбреты

# Микрохронометр



**С помощью** стоп-кадров Гилбреты смогли выявить 17 основных типов движений кисти руки.



















**Они** называли их «терблигами».

**Лишние** движения были устранены.

**Остальные** – рационализированы и ускорены.

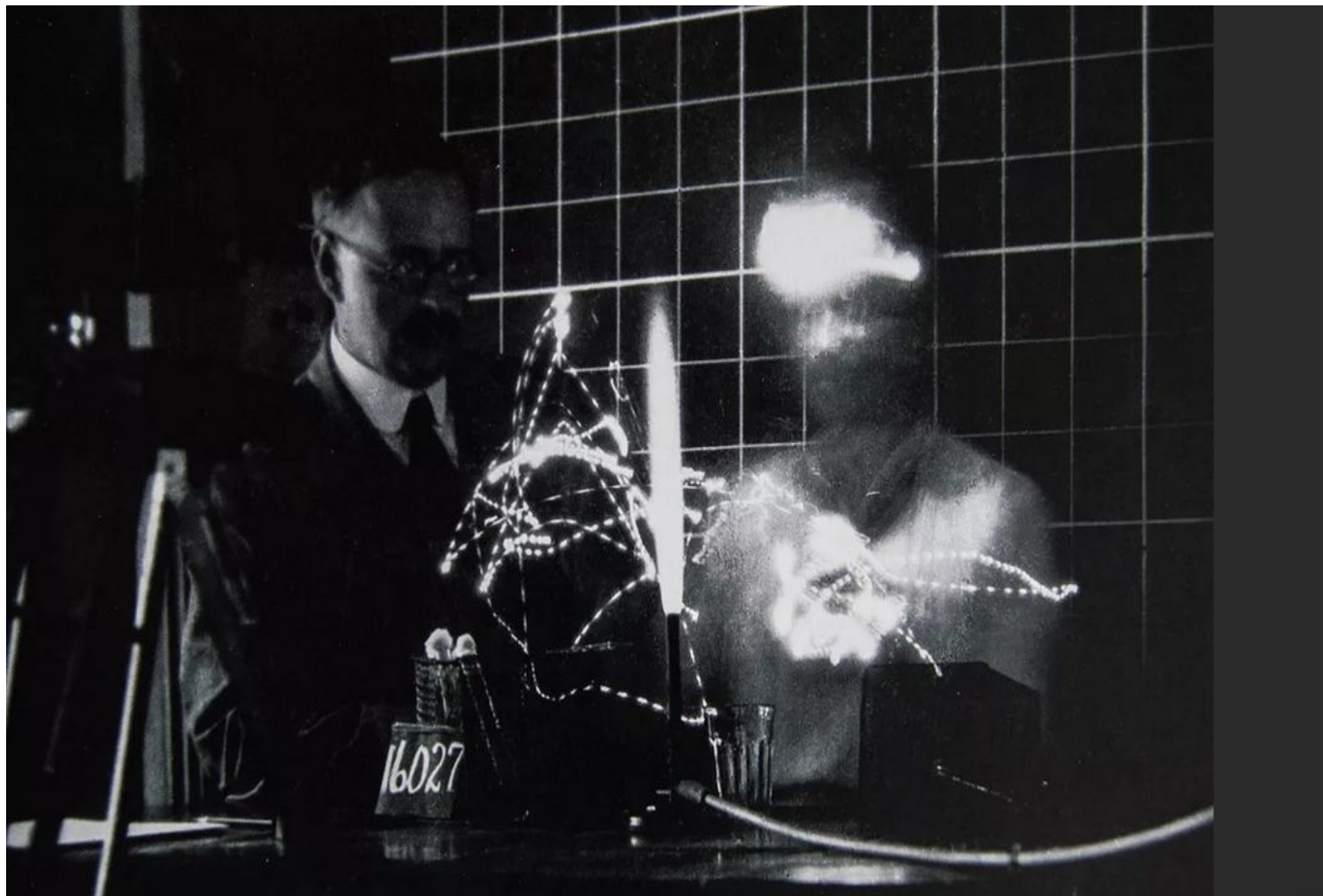


# Система терблигов

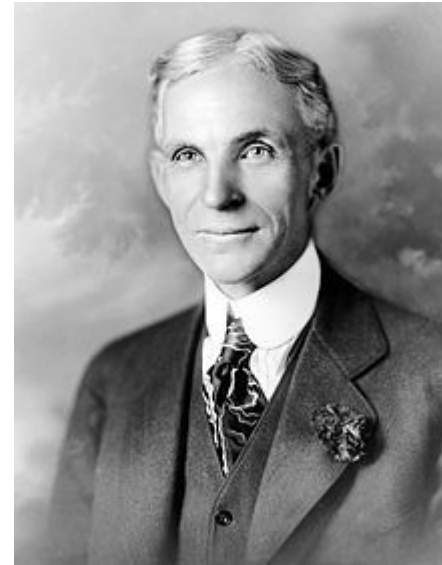
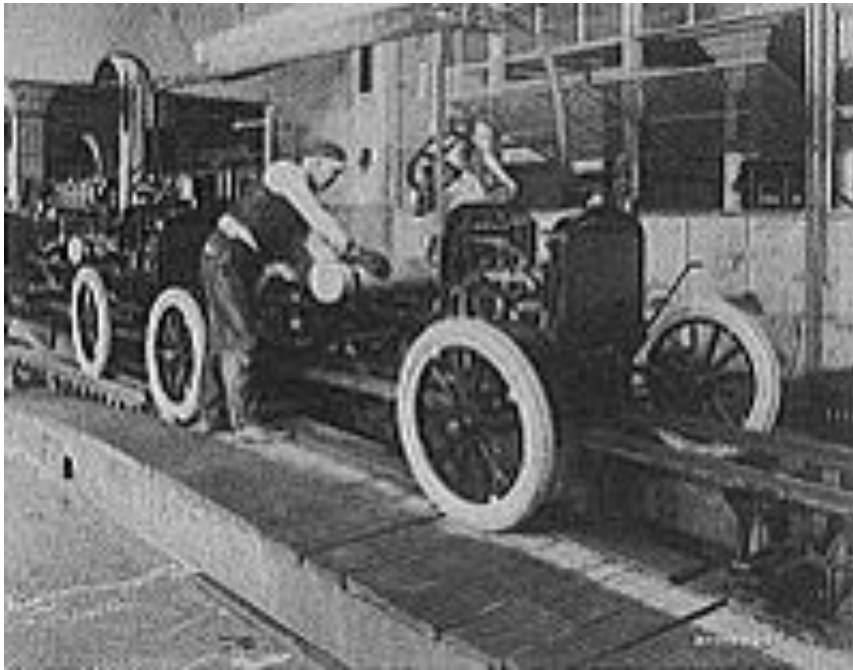
Условное обозначение	Наименование	Цвет	Условное обозначение	Наименование	Цвет
	Искать	Черный		Проверить	Жженая охра
	Найти	Серый		Привести в нужное положение	Небесно-голубой
	Выбрать	Светло-серый		Отпустить груз	Красный кармин
	Взять	Темно-красный		Переместить руку без груза	Оливково-зеленый
	Переместить руку с грузом	Зеленый		Держать	Золотистая охра
	Установить	Голубой		Отдых для устранения усталости	Оранжевый
	Поместить	Фиолетовый		Перерыв, не зависящий от рабочего	Желтая охра
	Обработать	Пурпурный		Перерыв, зависящий от рабочего	Лимонно-желтый
	Разобрать	Светло-фиолетовый		Планировать	Коричневый







**Генри Форд** —владелец  
заводов по производству  
автомобилей, одним из  
первых применил  
положения теории  
Тейлора на практике



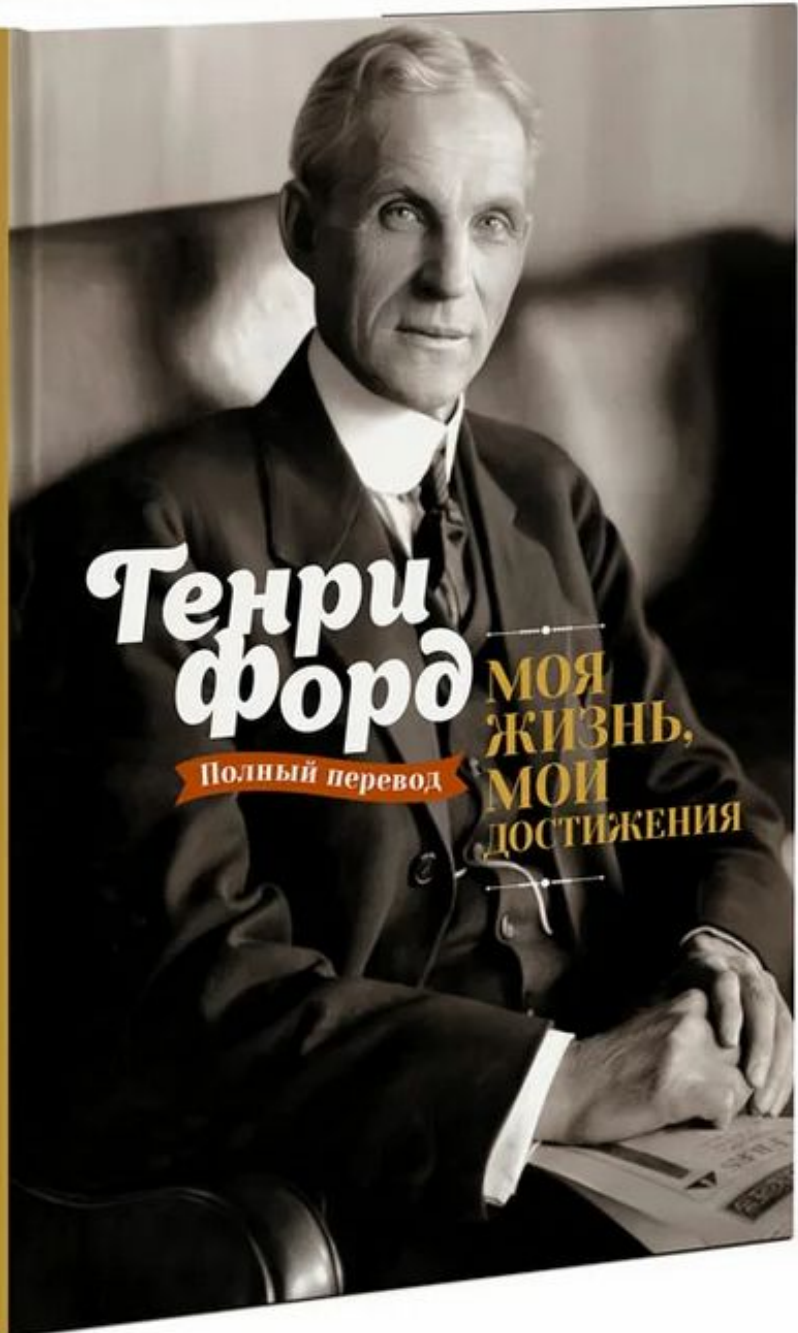
**Генри Форд (1863 — 1947)**

**Генри Форд** первым «поставил на конвейер» технически сложную и нуждающуюся в технической поддержке на протяжении всего срока эксплуатации продукцию — автомобиль.

**Впервые** стал использовать промышленный конвейер для поточного производства автомобилей.

Компания «**Ford Motor Company**» существует до н.в.

Тенри  
форд | МОЯ ЖИЗНЬ,  
МОИ ДОСТИЖЕНИЯ



# Тенри форд

Полный перевод

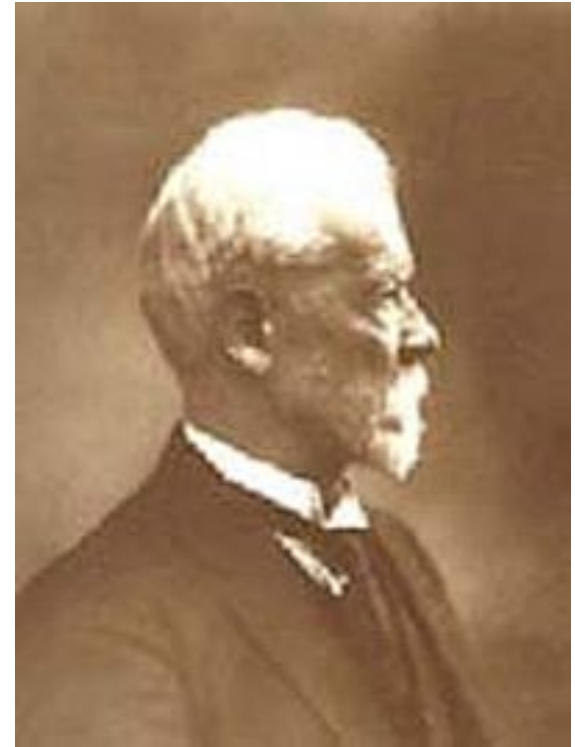
МОЯ  
ЖИЗНЬ,  
МОИ  
ДОСТИЖЕНИЯ

Издательство  
АСТ  
Москва

# Классическая (административная) школа в управлении (1920 — 1950)

Анри Файоль, Диндалл Урвик, Джеймс Д. Муни, А. К. Рейли, Алфред П. Слоун.

**Целью** классической школы было создание **универсальных принципов управления**. Она исходила из идеи, что следование этим принципам приведет организацию к успеху.



Анри Файоль (фр. Henri Fayol, 1841 — 1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления



# Принципы управления А.Файоля

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

# Принципы управления А.Файоля

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.
4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

## Принципы управления А.Файоля

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
- 6 *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

# Принципы управления А.Файоля

7. *Вознаграждение персонала.* Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

# Принципы управления А.Файоля

9. *Скалярная цепь.* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена.
10. *Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

## Принципы управления А.Файоля

11. *Справедливость.* Справедливость— это сочетание доброты и правосудия.
12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

# Школа человеческих отношений (1930—1950)

Мери Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо



**Мотивами поступков** людей являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

**Если руководство проявляет** большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

**Они рекомендовали** использовать консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.



# Элтон Мэйо (1880-1949 г.)

Человек является существом глубоко социальным.

Материальное вознаграждение является не единственно важным.

Каждый сотрудник должен найти свой особый интерес в осуществляемой им профессиональной деятельности.

# Хоторнский эксперимент

В 1924—1932 гг. проведен группой учёных во главе с Элтоном Мэйо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США.

**Проблема** - снижение производительности труда сборщиц реле.

В экспериментальной и контрольной группах были введены различные условия труда.

**В экспериментальной** группе освещённость увеличивалась и отмечался рост производительности труда.

**В контрольной** группе при неизменной освещённости производительность труда не росла.

**Новый прирост** освещённости в экспериментальной группе дал новый рост производительности труда.

**Но вдруг!**

## Но вдруг!

**В контрольной** группе — при неизменной освещённости — производительность труда неожиданно также возросла.

**Когда в экспериментальной** группе были отменены улучшения освещённости, производительность труда продолжала расти.

**То же произошло** на этом этапе и в контрольной группе.

## Гипотеза Мэйо № 1:

**Неизвестной** переменной, оказавшей влияние на результат, был сам факт участия работниц в эксперименте: осознание важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимание к себе.

**Это привело** к большему включению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения.

**Мэйо истолковал** это как проявление потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе.

## Гипотеза Мэйо № 2:

**Внутри** рабочих бригад существуют особые неформальные отношения.

**Они** и проявились, как только было проявлено внимание к нуждам работниц, к их личной «судьбе» в ходе производственного процесса.

## **Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)**

Среди наиболее крупных фигур позднего периода развития **поведенческого-бихевиористского** — направления

**Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор и Фредерик Герцберг.**

**Они изучали** различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

# Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)

Использование математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знания

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И  
МОДЕЛИ.**

Исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.



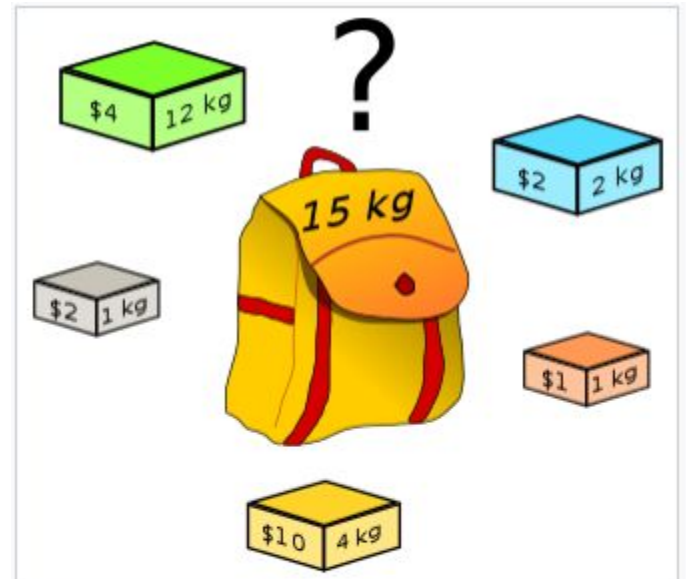
**Методы исследования операций** были созданы при решении задач поиска:

- **способа** наиболее эффективного использования ограниченного числа боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов;
- **способа** максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе;
- **решения** проблем оптимизации деятельности подлодок и минирования японских портов и т.п.

# Задача о рюкзаке

## Общая постановка :

из заданного множества предметов со свойствами «стоимость» и «вес» требуется отобрать подмножество с максимальной полной стоимостью, соблюдая при этом ограничение на суммарный вес.



Пример задачи о рюкзаке: необходимо уложить коробки в ранец вместимостью 15 кг так, чтобы стоимость уложенных коробок была максимальной

**Леонид Витальевич Канторович** (1912 — 1986)  
— советский математик и экономист, пионер и один из создателей линейного программирования.

**Лауреат Нобелевской премии по экономике** 1975 года «за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов».



В 1938 году консультировал фанерный трест по проблеме эффективного использования луцильных станков.

Канторович понял, что дело сводится к задаче максимизации линейной функции многих переменных при наличии большого числа ограничений в форме линейных равенств и неравенств.

К такого рода задачам сводится колоссальное количество проблем экономики.

В 1939 году опубликовал работу «Математические методы организации и планирования производства», в которой описал задачи экономики, поддающиеся открытому им математическому методу и тем самым заложил основы линейного программирования.





## Основные подходы к управлению



Процессный



Системный



Ситуационный

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

рассматривает управление как  
непрерывную серию  
взаимосвязанных  
управленческих функций

## В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ

подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как **люди**, **структура**, **задачи** и **технология**, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды

# СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

концентрируется на том, что  
пригодность различных  
методов управления  
определяется ситуацией



# По объекту управления выделяют следующие **ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**:

- 1) **Инновационный менеджмент** – связан с управлением нововведениями и их внедрением в производственный процесс.
- 2) **Финансовый менеджмент** – система действий, направленных на оптимизацию финансовой модели фирмы (баланса).

## **Целевые объекты:**

- Рынки
- Ресурсы
- Источники финансирования
- Прибыль и рентабельность
- Платежно-расчетная дисциплина

- 3) **Менеджмент персонала** – ориентирован на обеспечение организации качественным персоналом и эффективное его использование.
- 4) **Производственный менеджмент** – комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого продукта на конкретном рынке.
- 5) **Маркетинг-менеджмент** - ориентирован на рынок и адаптацию управленческих процессов к условиям рыночной среды.

# Вопрос 2

## Функции менеджмента



**Управление** рассматривается как процесс.

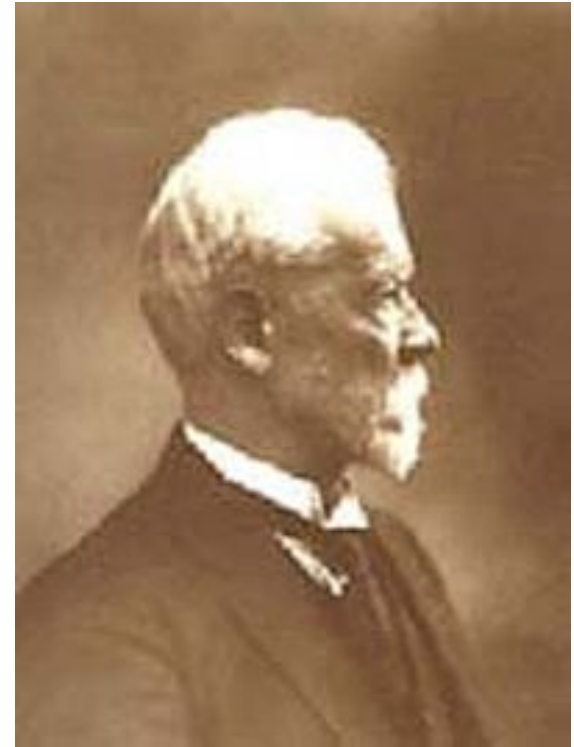
Работа по достижению целей с помощью других — это не единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий - управленческих функций*.

**Каждая** управленческая функция также представляет собой процесс.

**Процесс** управления является общей суммой всех функций.

**Анри Файоль** считал, что существует **пять** исходных функций.

По его словам,  
«**управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать**»



# Функции управления

Планирование

Организация

Распорядительство  
(командование)

Мотивация

Руководство

Координация

Контроль

Коммуникация

Исследование

Оценка

Принятие решений

Подбор персонала

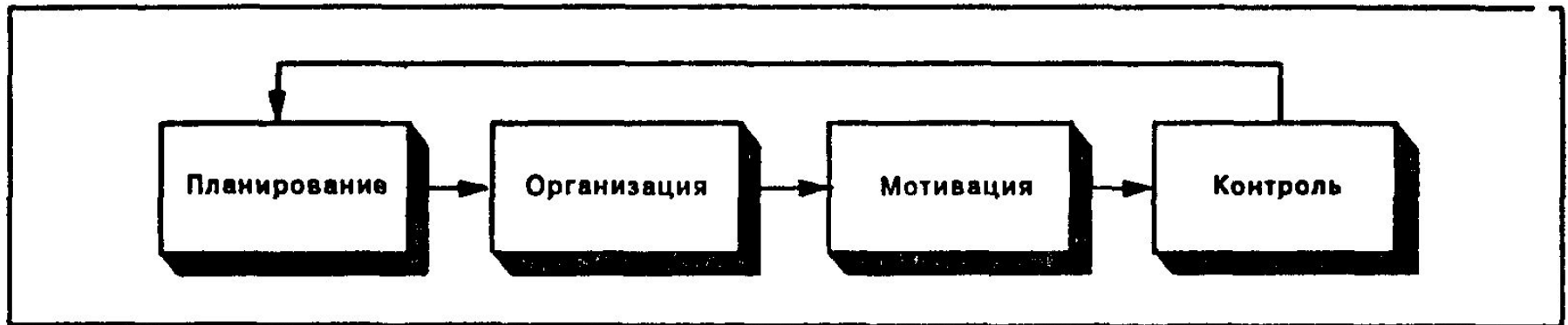
Представительство

Ведение переговоров  
(заключение сделок)

Согласно **Майклу Мескону, Майклу Альберту и Франклину Хедоури** процесс управления состоит из функций

*планирования, организации, мотивации и контроля.*

Эти четыре **первичных функции управления** объединены связующими процессами **коммуникации и принятия решения.**



# Планирование

**предполагает** решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

**Планирование** — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.



# Функция планирования отвечает на три вопроса:

*1. Где мы находимся в настоящее время?*

Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы.

## 2. *Куда мы хотим двигаться?*

Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

### 3. *Как мы собираемся сделать это?*

Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

# ОРГАНИЗАЦИЯ

**ОРГАНИЗАЦИЯ** — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей

- **определение** работ, конкретных заданий;
- **определение**, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, включая и работу по управлению.

# МОТИВАЦИЯ

**Мотив** (лат. *moveo* — двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.

**Мотивация** - создание внутреннего побуждения к действиям.

Чтобы **мотивировать** своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же его потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Задача **функции мотивации** заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

**Мотив самоутверждения** — стремление утвердить себя в социуме; связан с чувством собственного достоинства, честолюбием, самолюбием.

**Мотив идентификации с другим человеком** — стремление быть похожим на героя, кумира, авторитетную личность.

**Мотив власти** — стремление индивида влиять на людей.

**Материальный мотив** основан на стремлении получить экономическую выгоду.

**Процессуально-содержательные мотивы** — побуждение к активности процессом и содержанием деятельности, а не внешними факторами.

**Мотив саморазвития** — стремление к саморазвитию, самоусовершенствованию. Это важный мотив, который побуждает индивида много работать и развиваться.

**Мотив достижения** — стремление достичь высоких результатов и мастерства в деятельности. Проявляется в выборе сложных заданий и стремлении их выполнить.

**Общественно значимые мотивы** — мотивы, связанные с осознанием общественного значения деятельности, с чувством долга, ответственностью перед группой или обществом.

**Мотив аффилиации** (от англ. *affiliation* — присоединение) — стремление к установлению или поддержанию отношений с другими людьми, стремление к контакту и общению с ними. Аффилиативное общение — это такое общение, которое приносит удовлетворение, захватывает, нравится человеку.

**Негативная мотивация** — побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности.



**Мотив** характеризует внутреннее побуждение работника удовлетворить определенную потребность.

**Стимул** — средство активизации определенных мотивов.

**Стимул** (лат. stimulus — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку) — побудительный внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

***Контроль*** — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей

# Три аспекта управленческого

## КОНТРОЛЯ

- 1) *Установление стандартов* — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.
- 2) *Измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами.
- 3) *Осуществление действий* (если необходимо) для коррекции отклонений от первоначального плана.

# Связующие процессы

Четыре функции управления имеют две  
общих характеристики:

все они требуют **принятия решений**,  
для всех необходима **коммуникация**, обмен  
информацией, чтобы получить  
информацию для принятия правильного  
решения и сделать это решение понятным  
для других членов организации.

Коммуникация и принятие решений называют  
*связующими процессами*.

**РЕШЕНИЕ** — это выбор альтернативы.

«**Принятие решений** — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области **отличает менеджера от не менеджера** и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги»

Проф. Фрэнк Харрисон

В области принятия решений Минцберг выделил **четыре роли руководителя** —

- **предприниматель**,
- **специалист** по исправлению нарушений в работе;
- **распределитель** ресурсов;
- **специалист** по достижению соглашений.

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Виды организационных решений:**

- запрограммированные
- незапрограммированные

# Решения, типичные для функций управления

## Планирование

1. **Какова** наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?
2. **Какими** должны быть наши цели?
3. **Какие** изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?
4. **Какие** стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?



# Решения, типичные для функций управления

## Организация деятельности

1. **Каким** образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?
2. **Как** скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?
3. **Принятие** каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?
4. **Следует** ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

# Решения, типичные для функций управления

## Мотивация

1. **В чем** нуждаются мои подчиненные?
2. **В какой мере** эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?
3. **Если** удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?
4. **Что можем** мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

# Решения, типичные для функций управления

## Контроль

1. **Как нам** следует измерять результаты работы?
2. **Как часто** следует давать оценку результатов?
3. **Насколько** мы преуспели в достижении наших целей?
4. **Если мы** недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

**Динамичный процесс стратегического планирования** является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке **стратегий**, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Его задача** — обеспечить нововведения и изменения в организации.

**СТРАТЕГИЯ** - детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления **МИССИИ** организации и достижения ее целей.

**Миссия** — основная цель организации, смысл ее существования.

# Вопрос 3

## Организационные структуры управления фирмой



Для выполнения функций управления производством создается управляющая система - аппарат управления.

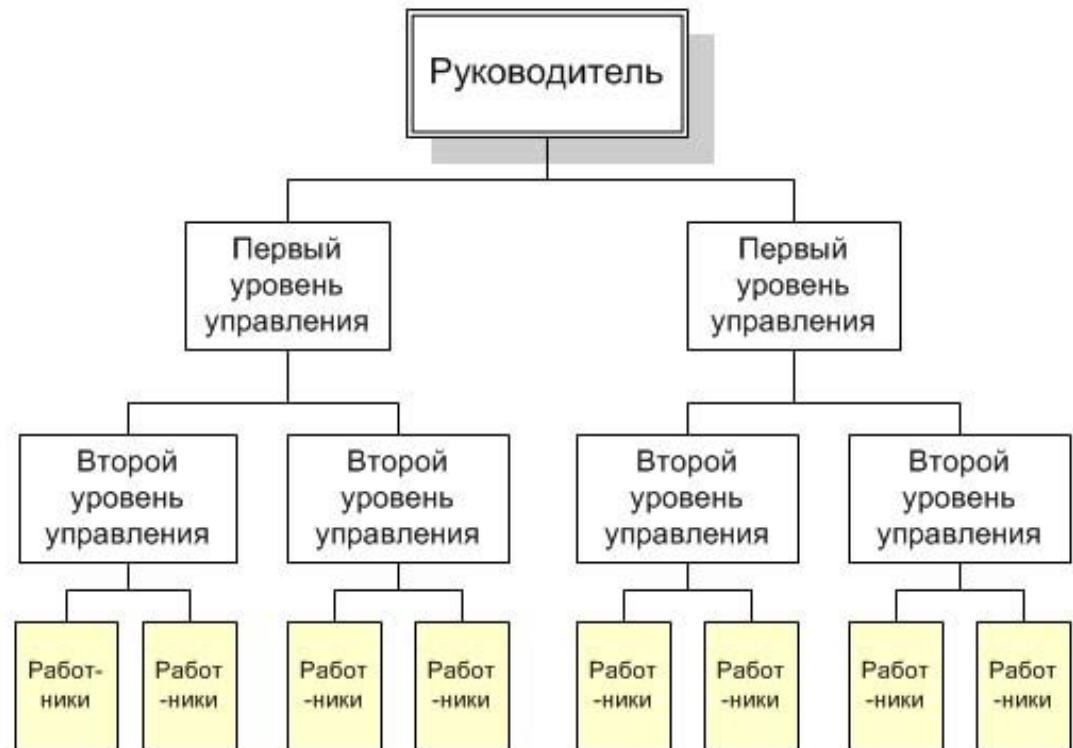
Под *структурой аппарата управления производством* понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь.

# Линейная структура управления

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей

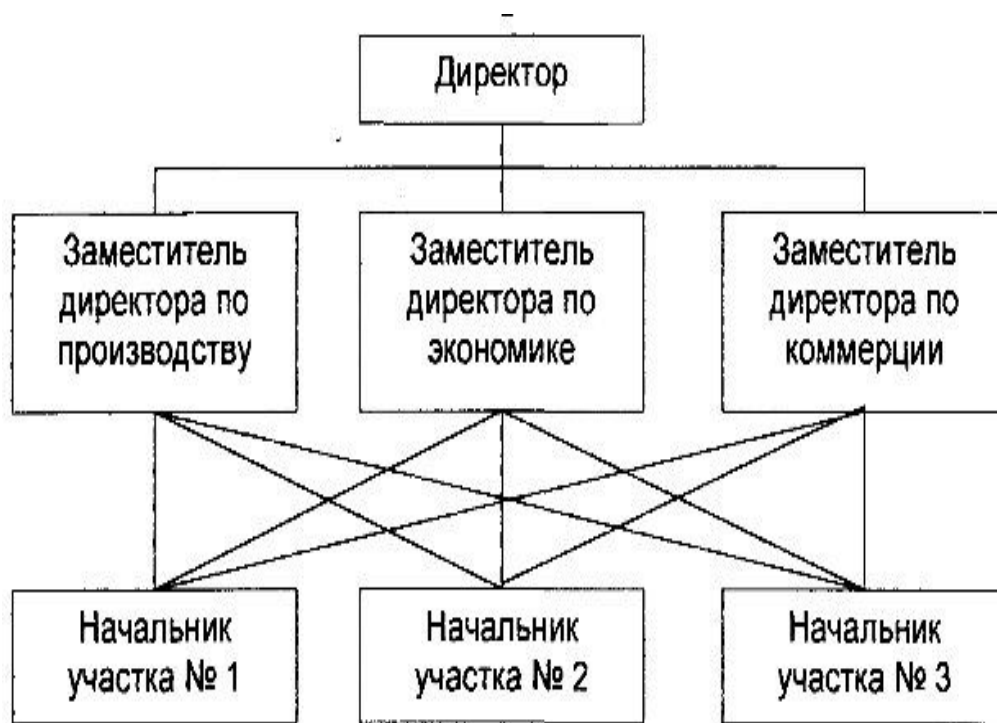


# Функциональная структура управления

**Функциональная структура** основана на разделении функций управления между структурными подразделениями с подчинением функциональному руководителю всех нижестоящих подразделений.

**Подчинение** каждого нижестоящего подразделения одновременно нескольким вышестоящим функциональным руководителям.

**Недостатком** такой структуры является то, что в ней возможны взаимоисключающие указания разных функциональных руководителей низовым подразделениям.

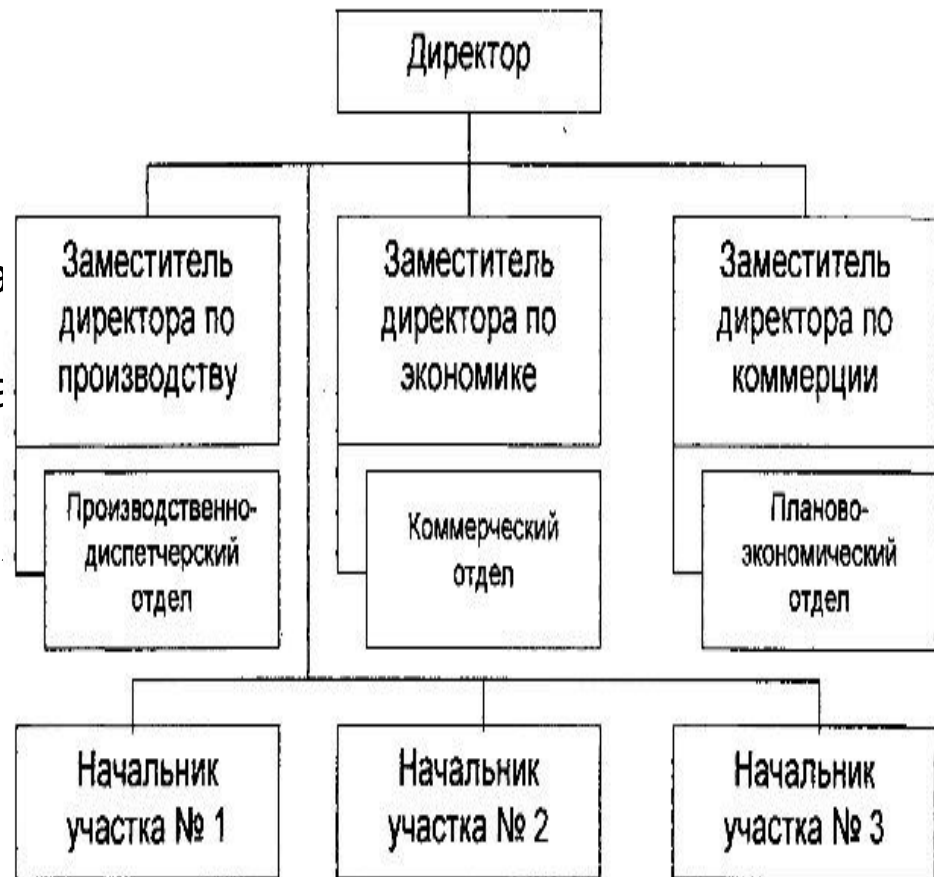




# Линейно-функциональная структура управления

**Подготовка** и обсуждение решений производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность за его выполнение возложены на первого руководителя.

**Объединяет** лучшие свойства линейной (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной (разделение труда, квалифицированная подготовка решений) структур.



# Матричная структура управления

**Используется** при реализации целевых программ и проектов, для выполнения которых выделяются специалисты из различных структурных подразделений.

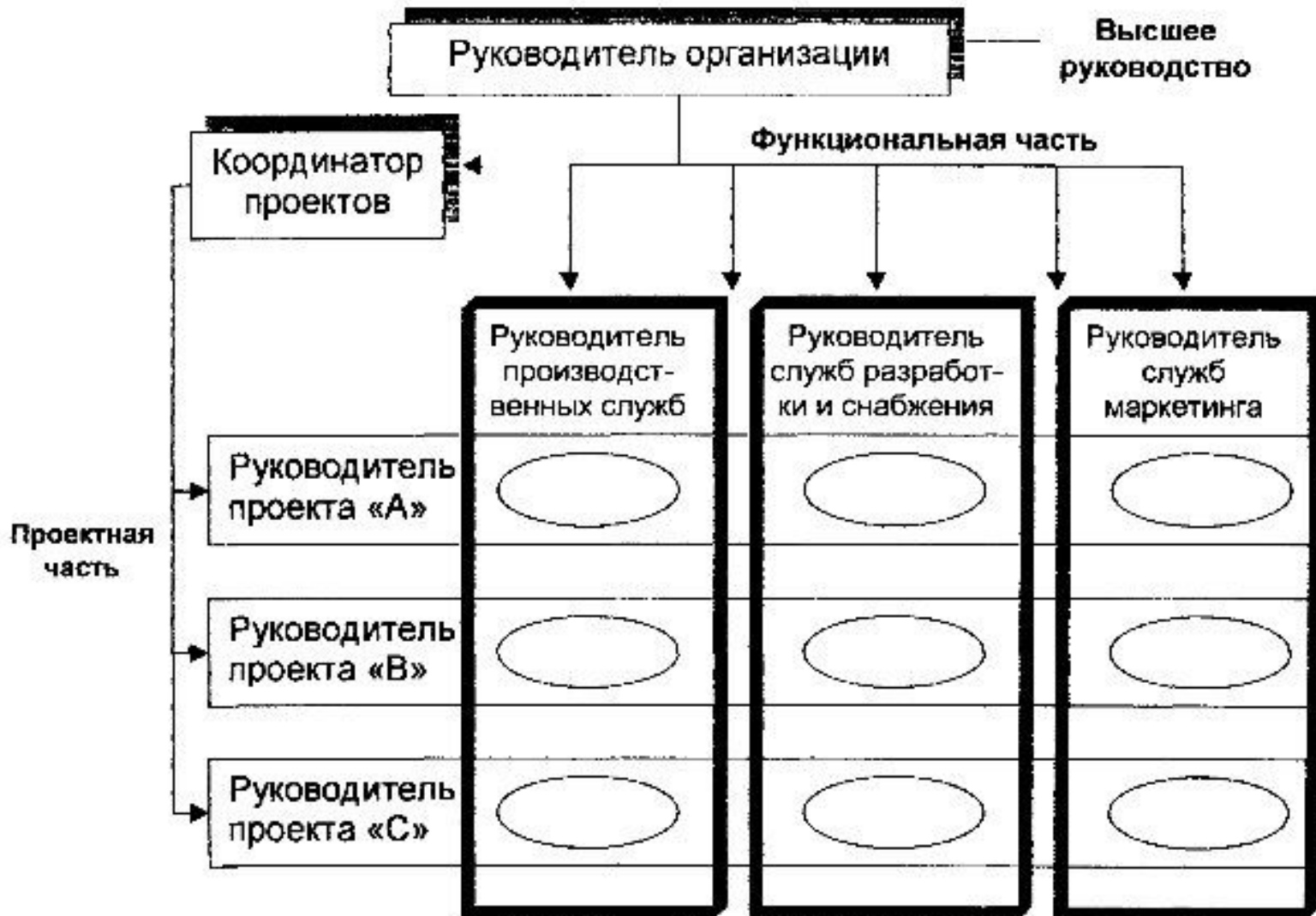
**Специалисты** объединены под оперативным руководством руководителя проекта, но одновременно подчиняются функционально руководителям соответствующих функциональных подразделений.

**Руководители проектов** подчинены непосредственно руководителю организации.

**Структурные** подразделения сохраняют свой линейный или функциональный принцип.

**Активно** используются полуавтономные группы, которые создаются для достижения конкретной цели или решения проблемы.

# Матричная структура



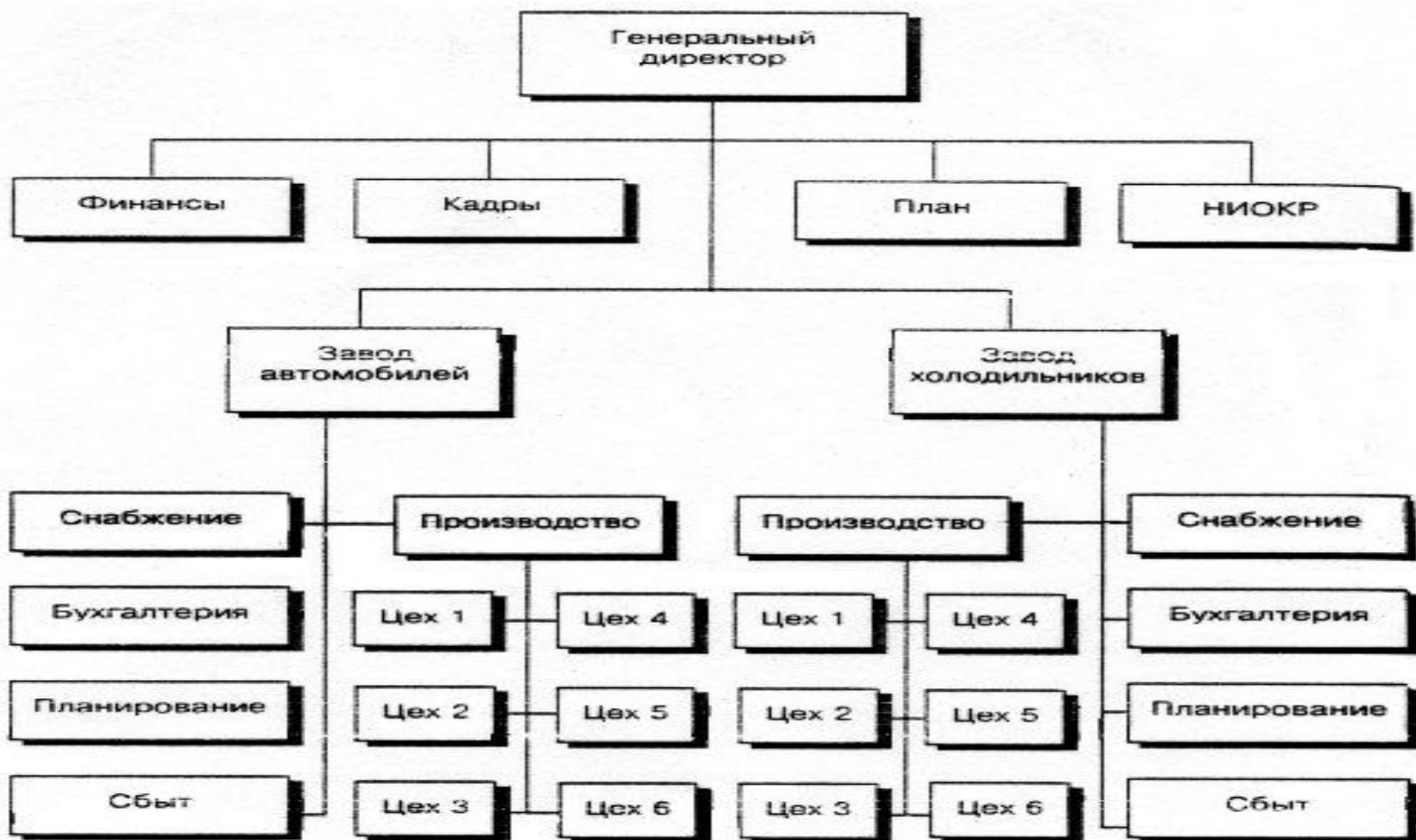
# Дивизиональная продуктовая структура управления

обеспечивает сочетание автономности и централизованного контроля в распределении ресурсов и оценке результатов деятельности.

Высший уровень управления обеспечивает централизованное планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения.

На руководство отдельных звеньев управления возложены обязанности оперативного управления и ответственность за получение прибыли.

# Дивизиональная продуктовая структура управления



# Вопрос 4

## Сущность маркетинга. Процесс управления маркетингом



С социальной точки зрения

**маркетинг** —

**это процесс**, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми

С позиций управления **маркетинг** часто характеризуют как «**искусство продавать товары**».

Питер Друкер отмечает:

«**задача маркетинга состоит в сведении к минимуму усилий по сбыту**».

**Цель маркетинга** — достижение такого уровня знаний и понимания нужд и потребностей клиентов, при котором предлагаемые вами товары и услуги будут полностью им соответствовать и сами продавать себя.

В идеале **результат маркетинга** — готовый к покупке потребитель»



## Цели системы маркетинга

```
graph TD; A[Цели системы маркетинга] --- B[Максимальное повышение качества жизни]; A --- C[Достижение максимально возможного потребления]; A --- D[Достижение максимальной потребительской удовлетворенности]; A --- E[Достижение максимально широкого выбора]; B --- B1[Качество, количество, ассортимент, доступность и стоимость товаров]; B --- B2[Качество физической среды]; B --- B3[Качество культурной среды];
```

Максимальное повышение качества жизни

Качество, количество, ассортимент, доступность и стоимость товаров

Качество физической среды

Качество культурной среды

Достижение максимально возможного потребления

Достижение максимально широкого выбора

Достижение максимальной потребительской удовлетворенности

## АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Системы маркетинговых исследований  
и маркетинговой информации

Маркетинговая среда

Рынки индивидуальных потребителей

Рынки предприятий



## ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

Замеры объёмов спроса

Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов  
и позиционирование товаров на рынке



## РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Разработка товаров

Установление цен на товары

Методы распространения товаров

Стимулирование сбыта товаров



## ПРЕТВОРЕНИЕ В ЖИЗНЬ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

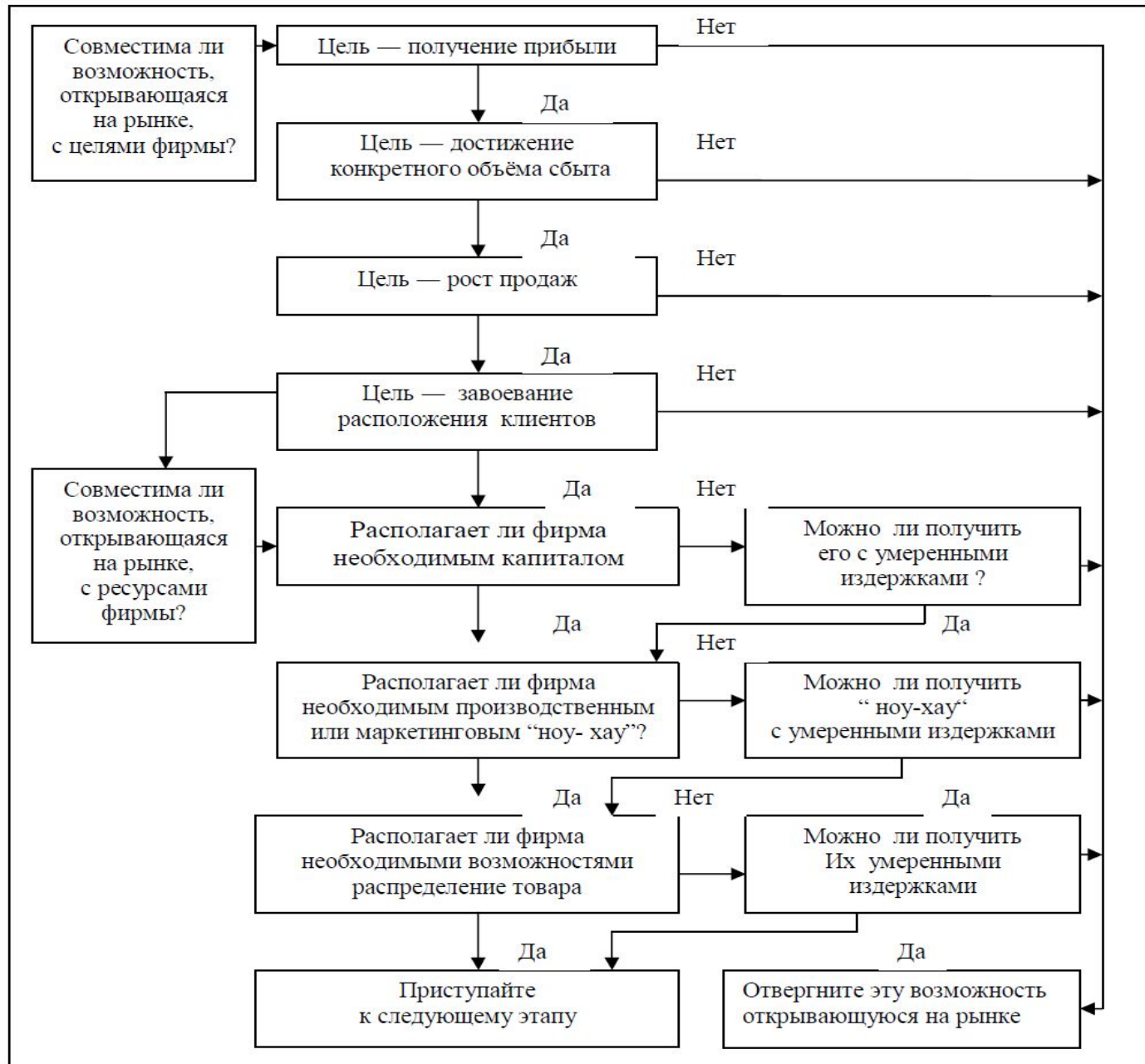
Стратегия, планирование и контроль

# 1. Выявление рыночных возможностей

**Маркетинговая возможность** – привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

# Оценка маркетинговых возможностей



## 2. Отбор целевых рынков

**Отбор** лучших идей из ряда хороших, т. е. выбор идей, которые соответствуют целям и ресурсам фирмы.

**Процесс** разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении называется **сегментированием рынка**.

**Сегмент рынка** состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

# Отбор целевых сегментов

1. **Концентрация** на единственном сегменте.
2. **Ориентация** на покупательскую потребность для всех типов покупателей.
3. **Ориентация** на группу потребителей.
4. **Обслуживание** нескольких не связанных между собой сегментов.
5. **Охват** всего рынка.

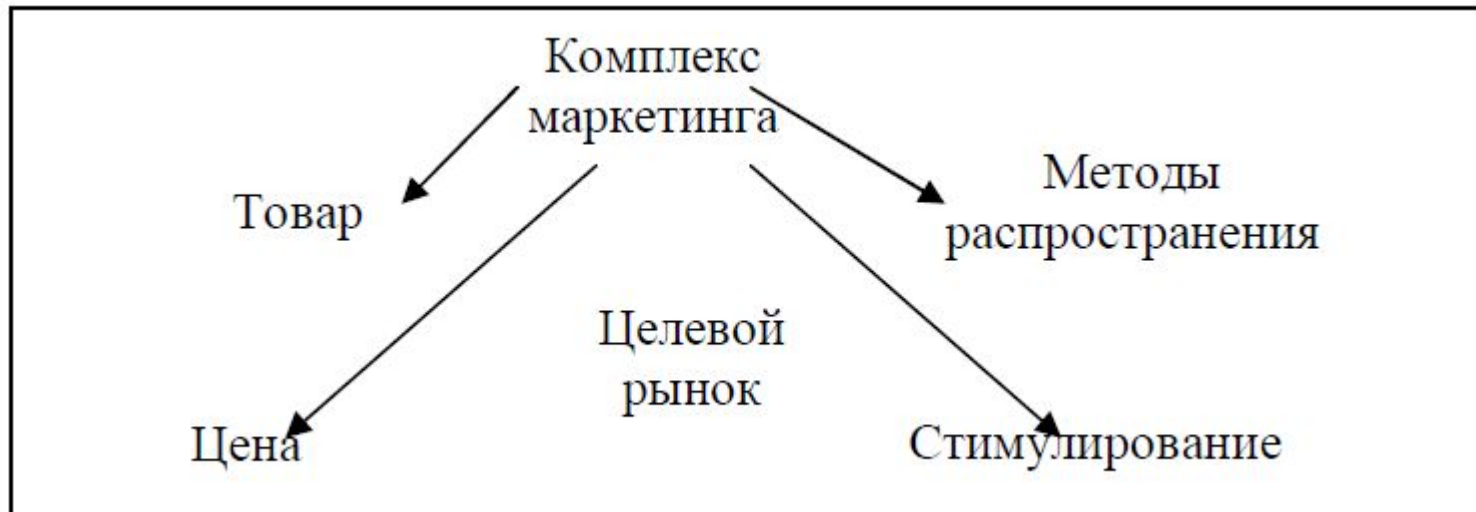
# Позиционирование на рынке —

обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей



# 3. Разработка комплекса маркетинга

**Комплекс маркетинга** — набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

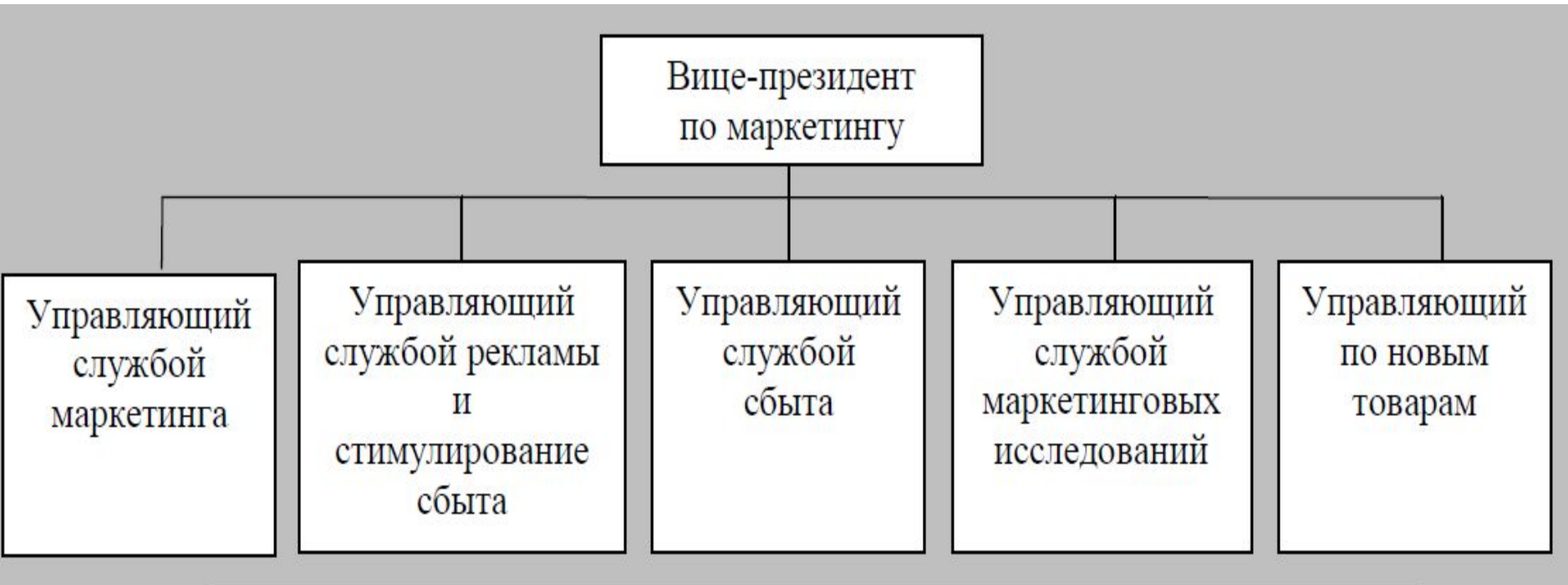




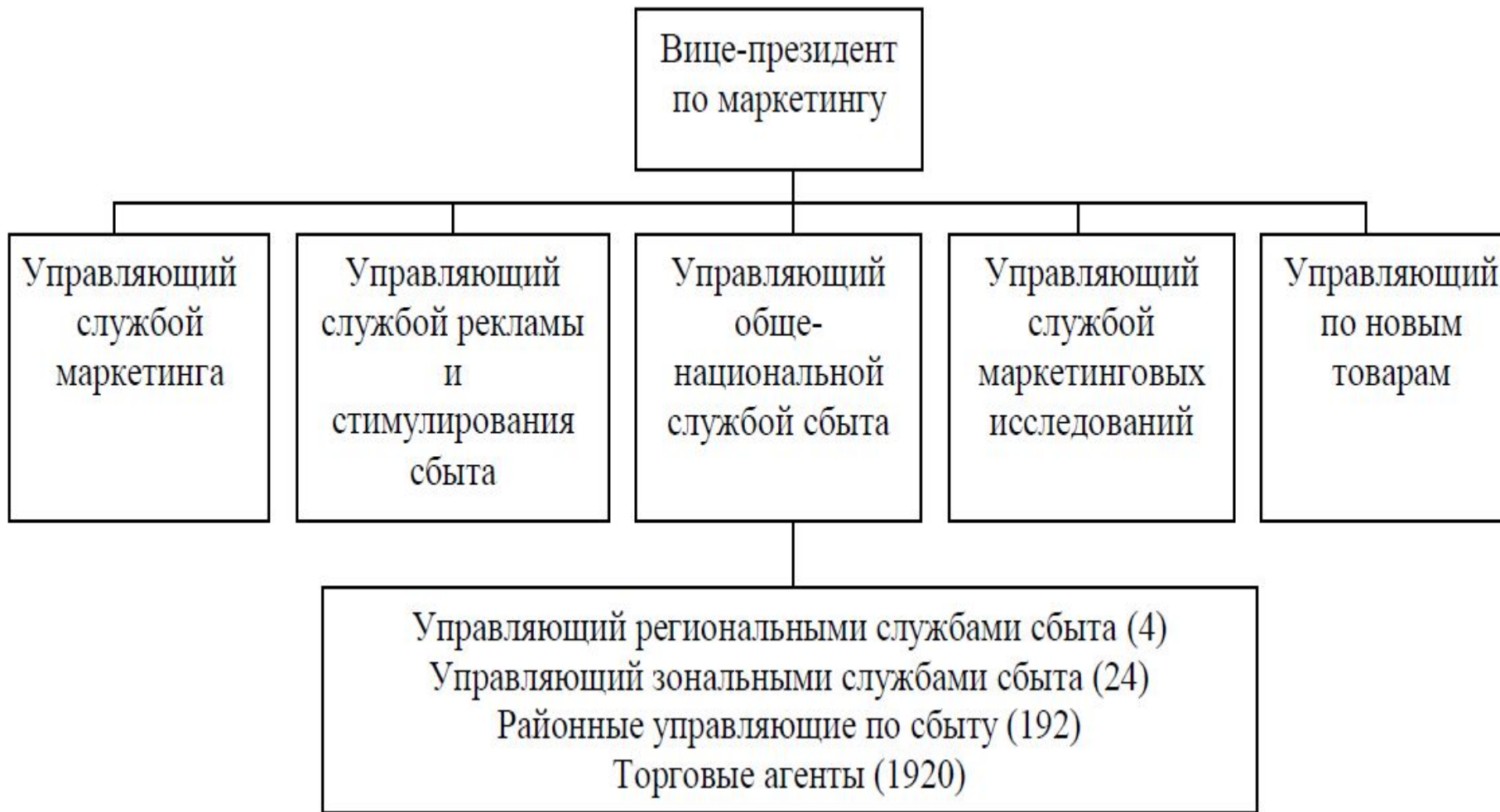
# 4. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий



# Функциональная организация



# Организация по географическому принципу



# Организация по товарному производству

